

Кокшаров Владимир Алексеевич
доктор экономических наук, профессор,
кафедры «Экономика транспорта», ФГБОУ ВО
Уральский государственный университет путей сообщения

КОНЦЕПЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ

Аннотация. В статье рассматривается концепция управления бизнес-процессами, что предполагает управление бизнес-процессами, что в свою очередь включает различные методы достижения бизнес-результатов в поддержку бизнес-стратегии.

Ключевые слова: Управление, бизнес-процессы, модель, бизнес-стратегии, анализ эффективности, компоненты принципа.

Управление бизнес-процессами (УБП) можно сформулировать как совокупность методологий, методов и инструментов для идентификации, анализа, перепроектирования, выполнения и контроля бизнес-процессов с целью их оптимизации и повышения производительности [1].

Управление бизнес-процессами (УБП) – это дисциплина, в которой используются различные методы для обнаружения, моделирования, анализа, измерения, улучшения и оптимизации бизнес-процессов. Бизнес-процесс координирует поведение людей, систем, движения информации и вещей для достижения бизнес-результатов в поддержку бизнес-стратегии. В своде знаний по управлению процессами [1], УБП также определяется как управленческая дисциплина.

УБП подразумевает выполнение таких действий, как моделирование процессов, анализ процессов, разработка и трансформация процесса, управление эффективностью процесса, а также включает в себя технологии управления бизнес-процессами.

УБП является ключом к согласованию инвестиций в ИТ-решения для реализации бизнес-стратегии и стратегии цифровой трансформации деятельности компании.

Ведущими специалистами в области УБП предложена несколько иная модель УБП, состоящая также из шести основных элементов. Эта модель называется The BPM Six Core Elements Model [2] и состоит из следующих элементов: стратегического согласования, руководства, методов, информационных технологий, людей, культуры.

Стратегическое согласование. BPM способствует обеспечению согласованному управлению компанией в соответствии с ее стратегическими целями. Возможности и инициативы по управлению и совершенствованию бизнес-процессов реализуются согласно корпоративной стратегии.

Руководство. Важно BPM связать с организационной структурой компании, распределить роли и зоны ответственности между участниками данной деятельности. А также определить заинтересованные стороны в реализации действий по управлению бизнес-процессами.

Методы. Управление бизнес-процессами должно реализовываться с помощью определенных методов идентификации, моделирования, анализа, совершенствования и реализации процессов. Комбинация применяемых методов должна формироваться индивидуально для каждой организации, для обеспечения учета специфики ее деятельности и задач BPM.

Информационные технологии. BPM должно использовать ИТ-решения, позволяющие гибко управлять процессами, обеспечивать поддержку адаптивного кейс-менеджмента, а также анализ эффективности реализации процессов.

Люди. BPM должен учитывать квалификацию сотрудников в данной области и их опыт участия в соответствующих бизнес-процессах.

Культура. Деятельность в области BPM должна соответствовать общей системе ценностей, которая в компании поддерживает процессы управления инновациями и изменениями.



Процессное мышление позволяет понять, как каждый из работников вносит свой вклад в продукты и услуги компании.

Управление процессами – это подход к управлению конкретными бизнес-процессами, позволяющий повысить гибкость бизнеса и операционную производительность. Американским центром производительности и качества на основе анализа опыта преуспевающих компаний сформулированы семь принципов управления [3], а именно:

- 1) стратегическое согласование;
- 2) руководство;
- 3) моделирование процессов;
- 4) управление изменениями;
- 5) оценка производительности процессов;
- 6) улучшение процессов;
- 7) применение инструментов и технологий.

Стратегическое согласование. Степень согласованности действий по управлению процессами с текущей стратегией организации показывает, как предпринимаемые меры позволяют достигать цели компании, где и что необходимо поменять.

Также широко известная концепция совершенствования Болдриджа [4] указывает на важную связь между процессным и стратегическим управлением компании. В соответствии с данным подходом, группа компонент «Операции», которая тесно связана с результатами, также должна быть интегрирована (согласована) со стратегией, клиентами (их ожиданиями) и лидерскими возможностями компании.

Руководство. Руководство – это один из наиболее важных принципов, который включает элементы BPM, отвечающие за руководство бизнес-процессами, определение зон ответственности, ролей, подотчетности, особенности спонсирования и контроля исполнения требований и достижения показателей. Кроме того, руководство процессом формулирует требования к эффективности управления процессами.

Основными компонентами принципа руководства являются:

- наличие лица, принимающего решения и ответственного за процесс управления; определены роли, и для каждой из них зафиксированы зоны ответственности, права и обязанности по управлению процессами;
- определены подходы к управлению процессами (стандарты, методологии, используемые инструментальные средства);
- зафиксированы модели взаимодействия в ходе управления процессами.

Моделирование процессов. Систематизация и моделирование процессов позволяют улучшить понимание основных и вспомогательных процессов, определить особенности их взаимовлияния. Данный принцип предполагает абстрактное представление бизнес-процессов в виде следующих этапов:

- 1) документирование процессов (инструкции, регламенты, стандарты процесса), включающее в себя текстовое описание процесса и его компонент, а также сведения о руководстве и управлении его реализацией;
- 2) описание его структуры, декомпозиция процесса, позволяющая разбить его на составляющие части: подпроцессы, действия, операции;
- 3) разработка модели, диаграммы, блок-схемы процесса;
- 4) описание вариантов исполнения процесса, которые допускаются корпоративными нормативно-правовыми актами;
- 5) определение доступности информации о бизнес-процессе;
- 6) определение потребности в экспертных знаниях, необходимых для реализации процесса.

При документировании процессов часто используются такие методы, как разработка матриц. Для разработки структуры процессов и ее декомпозиции применяются референтные модели процессов или классификаторы.



Управление изменениями. Проактивное управление изменениями и обеспечение минимального сопротивления участников процесса его корректировке. Это обеспечивается путем выявления и вовлечения заинтересованных сторон в изменения; планирования и управления переходом к желаемому состоянию процесса.

Основными компонентами данного принципа являются:

- обеспечение участия и вовлеченности стейкхолдеров в проекте изменения бизнес-процесса, что повышает вероятность успеха внедрения желаемых изменений;
- обеспечение совместной деятельности, сбора инициатив и идей по улучшению бизнес-процессов;
- управление обучением сотрудников и обменом знаниями с целью повышения их производительности;
- создание организационной культуры;
- формальное и неформальное стимулирование высокой эффективности и вовлеченности в деятельность по совершенствованию процессов.

Оценка производительности процесса. Важно регулярно проводить оценку эффективности и зрелости бизнес-процессов, это позволяет иметь объективное представление о результативности и продуктивности процессов, а также и возможностях их развития. В качестве основных компонентов данного принципа можно выделить:

- 1) бенчмарк – эталон для сравнения, созданный на основе лучшей практики в определенной области.
- 2) единицы измерения для оценки производительности процесса (например, рентабельность, продуктивность персонала, эффективность процесса, время реализации одного цикла);
- 3) элементы управления – контрольные точки в процессе, которые используются для мониторинга производительности;
- 4) анализ как процесс интерпретации собранных данных о ходе реализации процесса (описание, прогнозирование и предписание к выполнению определенных действий).

Улучшение процессов. Фрагментарное совершенствование процессов, осуществляемое от случая к случаю, может негативно повлиять на реализацию других процессов. Такая ситуация нередко возникает, когда при совершенствовании одного процесса не учитывают особенности реализации другого, для выполнения которого нужны результаты первого. Например, в университете внедрили новую информационную систему ввода и обработки данных из зачетных и экзаменационных ведомостей с целью консолидации и анализа информации о проведенных сессионных мероприятиях в электронном виде. Однако не учли потребности в информации об оценках студентов для начисления стипендий. Это привело к тому, что для бухгалтерии приходилось выводить на печать все данные из электронных ведомостей и в ручном режиме их вводить в бухгалтерскую систему.

Список литературы:

1. Адизес, И. Управление жизненным циклом корпораций. – Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2014.
2. Управление организацией: учебник / под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина. – 4-е изд. – Москва: ИНФРА-М, 2008.
3. Руководство по улучшению бизнес-процессов. Harvard Business School Press: пер. с англ. – Москва: Альпина Пабlishер, 2015.
4. Остервальдер, А. Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора /А. Остервальдер, И. Пинье. – Москва: Альпина Пабlishер, 2019.

